

意思決定のための会計講座

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社
公認会計士
川口宏之氏

設備投資を行うべきか、不振事業から撤退すべきか、事業採算ラインをどこにおくか——経営は意思決定の連続である。数字の裏付けをもとに意思決定を行うスキルを身につけるのが本講座の狙いである。理論建てた数字の裏付けをもとにした意思決定と、勘に頼ったそれは事業の成否が変わってくる。社内の意思決定（会議）での説明やプレゼンでも説得力に大きな違いが出ることは間違いない。意思決定のための会計とは、ビジネスの成否を分ける「管理会計」の第一歩でもある。実務に即した事例満載。豊富なワークを解いていきながら、実践力が身につく注目講座のダイジェストをお届けする。

管理会計の基礎

会計は一般的に、財務会計と管理会計に分けることができる。「売上」「材料費」「給与」といった会計情報を利用して、「財務会計」や「管理会計」のための数字を作る。材料となる会計情報は同じだが財務会計は決められたルールがある。会社法、金商法、税法といった法律に従って、決められた手順によって、決められた書類（決算書等）を作成し、公表する。株主、投資家、国といった会社外部の利害関係者への報告が、財務会計の目的であるからだ。

一方、管理会計の目的は、経営者や管理者に業務の効率性や業績評価に役立つ情報を提供することにある。国や省庁が定めたルールはなく、会社が経営方針や経営実態に基づいて独自にルールを決める。会社によってルールは千差万別で、業種業態によっても異なる。

財務会計の書類作成は法律で義務付けられているが、管理会計は会社が自主的に行うものだから、やるもやらないも会社の自由だ。ならば、やらなくてもよいのかと言えば、答えは“No”である。なぜなら、管理会計の優劣がビジネスの成否を分けるからだ。管理会計を行っていない会社があれば、行き当たりばったりの経営になっていると想像できるし、あまりにチープな管理会計は意思決定に役立たず、失敗の可能性も高くなる。

京セラ・JALの稲盛和夫名誉会長は、JALが再上場した直後の2012年世界経営者会議で、リーダーの条件とし

て、「①ビジョンを掲げる、②組織メンバーとビジョンを共有する、③人間性を高めフィロソフィを組織に広める、④全社員が参加できる管理会計の仕組みをつくる」の四つを挙げた。ビジョンやフィロソフィと並列して、管理会計の重要性をうたっている。適切な管理会計なくしては破たんしたJALの再建も史上最速の再上場もなしえなかったと言うことであろう。それほどまでに管理会計は経営において重要な位置を占めるのだ。

外部公表用に組み立てられた財務会計の数字をもとに経営上の意思決定が行われることがある。異なった目的の数値を使った意思決定はあってはならないが、現実にはそうしたケースは少なくない。財務会計の数字を一部、管理会計の数値に変換して、意思決定の材料とするのが正しい在り方である。

強化すべき事業、撤退すべき事業 ——【事例①】事業部制の業績評価

管理会計の重要性を理解していただいたところで、事例を用いて、実際に「業績評価」を行ってみよう。

図表①を見ていただきたい。事業部制をとっている会社のX、Y、Zの三つの事業部の数字が並んでいる。売上高から始まって、売上原価（材料費、労務費、経費）を差し引いて、売上総利益（いわゆる粗利）が算出されている。粗利から販売費及び一般管理費を差し引いたものが営業利益として出ている。こうした資料を経営会議に提出している企業も多い。ここでの命題は「強化すべき事業部はどこか？ 撤退すべき事業部はどこか？」である。事業の選択と集中の意思決定をする場面になったとき、この資料があったらあなたはどう評価するだろうか。

Z事業部は営業利益がマイナス、すなわち赤字である。立ち上げて5～6年経ってもこうした状態であれば、「Z事業から撤退」という意思決定の選択肢が上ってくる。



図表1 Z事業からの撤退は正しいか？

	X 事業部	Y 事業部	Z 事業部	合計
売上高	20,000	20,000	20,000	60,000
売上原価				
材料費	6,000	5,800	5,600	17,400
労務費	2,000	2,000	2,000	6,000
経費	1,600	2,400	3,000	7,000
合計	9,600	10,200	10,600	30,400
売上総利益	10,400	9,800	9,400	29,600
販売費及び一般管理費				
販売費	1,800	1,600	2,000	5,400
給与	3,000	3,000	3,000	9,000
リース料	1,400	1,400	2,000	4,800
本社共通費配賦額	2,800	2,800	2,800	8,400
合計	9,000	8,800	9,800	27,600
営業利益	1,400	1,000	▲400	2,000

しかし、その意思決定は、管理会計の意思決定に財務会計の数字をそのまま使った、悪い例の典型である。

図表①は財務会計上の損益計算書（PL）の一部である。これを管理会計上のPLの並び、つまり「変動費」と「固定費」に組み替えると、見えてくるものがガラリと変わってくる。変動費とは売上高や販売数量に応じて金額が増減する項目である。固定費は売上高の増減にかかわらず毎期一定額発生する項目だ。ここでは、材料費と販売費は変動費、労務費・経費・給与・月額契約のリース料・本社共通費配布額は固定費となる（図表②）。このように変動費固定費に区分して意思決定するのが正しい姿だ。

売上高から変動費を差し引いた残りを「限界利益」という。管理会計のカギとなる重要な数値で、限界利益の算出が管理会計の第一歩となる。意思決定のための会計（管理会計）は、営業利益ではなくこの「限界利益」で判断する。限界利益が最も大きい事業部とは、「売れば売るほど利益が多く出る、利幅が最も大きい事業部」であるからだ。

図表②で変動費・合計と限界利益を計算してみてほし

図表2 強化すべき事業は限界利益で見極める

	X 事業部	Y 事業部	Z 事業部	合計
売上高	20,000	20,000	20,000	60,000
変動費				
材料費	6,000	5,800	5,600	17,400
販売費	1,800	1,600	2,000	5,400
変動費・合計	7,800	7,400	7,600	22,800
限界利益	12,200	12,600	12,400	37,200
限界利益が最大＝強化すべき				
固定費				
労務費	2,000	2,000	2,000	6,000
経費	1,600	2,400	3,000	7,000
給与	3,000	3,000	3,000	9,000
リース料	1,400	1,400	2,000	4,800
本社共通費配賦額	2,800	2,800	2,800	8,400
固定費・合計	10,800	11,600	12,800	35,200
営業利益	1,400	1,000	▲400	2,000

い。売上総利益や営業利益では一見X事業部が稼ぎ頭のように思えるが、限界利益はY事業部がいちばん高い。すなわちY事業部は、X事業部やZ事業部よりも売れば売るほど利益が多く出る利幅の高い事業であることがわかる。強化すべきはY事業部という判断になる。

次に撤退すべき事業の判断は、固定費を個別固定費（事業部固有に発生した費用）とそれ以外の費用（ここでは本社共通費）を明確に区分して考える（図表③）。個別固定費で合計を出し、限界利益から差し引いたものが「事業部利益」である。

図表③で個別固定費・合計と事業部利益を計算してみていただきたい。図表①では、Z事業部は営業利益が赤字であり撤退事業の候補であった。しかし、図表③で見るとZ事業から撤退するとZ事業部の利益（2,400）を失い、全社の利益（現状2,000）は赤字に転落することがわかる。撤退の意思決定は、営業利益ではなく事業部利益で判断すべきなのだ。

事業部が一つなくなっても本社で発生したコストは消えることはない。三つの事業部に按分していた本社共通費（8,400）は、Z事業部がなくなれば、二つの事業部で4,200ずつ按分され、X事業部の利益は0、Y事業部の利益は▲400となる。説明すれば当たり前のことだが、図表①のような資料が経営会議に提出されると、人間の目はそこに表記してある営業利益という数字に向いてしまい、これに引きずられて意思決定を迷ってしまうのだ。

もしも経営会議の資料として、図表①のような財務会計の資料が送られてきたら、「こんな資料を出してはいけない。間違った意思決定をしてしまう」「管理会計の資料に組み替えなければならない」と突き返さなければならない。これを徹底している会社とそうでない会社では、正しい意思決定ができるかどうか自ずと分かれる。

図表3 撤退すべきか否かは事業部利益で判断する

	X 事業部	Y 事業部	Z 事業部	合計
売上高	20,000	20,000	20,000	60,000
変動費				
材料費	6,000	5,800	5,600	17,400
販売費	1,800	1,600	2,000	5,400
変動費・合計	7,800	7,400	7,600	22,800
限界利益	12,200	12,600	12,400	37,200
個別固定費				
労務費	2,000	2,000	2,000	6,000
経費	1,600	2,400	3,000	7,000
給与	3,000	3,000	3,000	9,000
リース料	1,400	1,400	2,000	4,800
個別固定費・合計	8,000	8,800	10,000	26,800
事業部利益	4,200	3,800	2,400	10,400
本社共通費				
Z事業から撤退していたら会社全体で赤字				8,400
営業利益				2,000

外注すべきか、内製すべきか
——【事例②】業務の意思決定

ビジネスは意思決定の連続である。日々の業務の中で常にさまざまな意思決定に迫られる。ここでは、「外注すべきか？ 内製すべきか？」の意思決定について、事例をもとに考えてみたい。

問

食品メーカーのJ社は、毎日概ね1万個程度の洋菓子の製造販売を行っている。このJ社の洋菓子の収益・コストは次の通りである。

販売価格：300円／個
変動費：180円／個
固定費：800,000円／日

今年度末、会社が設立20周年を迎えるため、取引先への洋菓子の贈答品を検討している。このとき、次のA案、B案のどちらがコストを低く抑えられるだろうか。

[A案] 自社にて洋菓子1,000個を製造する。
[B案] 他店に菓子折り200,000円分の贈答品を注文する。

解説

ポイントは、J社が製造する「洋菓子1,000個分の価値をどのように捉えるか」である。洋菓子1,000個分の価値は、例えば次のように捉えることができる。

洋菓子1,000個分の価値は？

①利益120円を洋菓子1個の価値とみる
➡洋菓子1個120円の利益を1,000個分失ったと考えて、120円×1,000個で120,000円。

②かかった原価180円を洋菓子の価値とみる
➡支出は原料分だけと考えて、180円×1,000個で180,000円。

③販売価格300円を洋菓子の価値とみる
➡1,000個分の売上高が失われたと考えて、300円×1,000個で300,000円。

洋菓子の価値を、①利益、②コスト、③売上いずれで考えればいいか。どれも正解のような気がしてくる。実は、この問題を解くにはある前提が必要となる。その前提によって答えは変わってくるのだ。つまり、どういう前提を置くかがわからないと、この意思決定はでき

ない。さらに言えば、上記に提示された情報だけで意思決定してはいけないということになる。

必要な前提とは、「追加製造ができる状態か否か」という情報である。

前提①——追加製造ができる場合

材料に余裕があり、もう少し製造することができる場合には、当日は1万1,000個製造し、そのうちの1,000個を贈答品に充てることができる。

図表④は、自社で洋菓子を製造した場合（A案）と菓子折りを他店へ注文した場合（B案）との比較表である。追加製造ができる場合は、自社にて製造したほう（A案）が差引利益は大きく、A案を採用すべきことがわかる。

他店への注文を考慮する前の限界利益（120万円）と比べると、自社で製造した場合の限界利益（102万円）は18万円（原価分）小さくなっている。つまり、この場合の洋菓子1,000個の価値は18万円であると考えることができる。他店に注文する場合よりも2万円安く、A案を採用すべきという結論になる。

前提②——追加製造ができない場合

材料や人手などの関係で、毎日1万個製造するのが精一杯である場合はどうだろうか。内製すると当日は1万個製造して、1,000個を贈答品とし、販売するのは9,000個のみとなる。外注したほう（B案）が差引利益が大きくB案を採用すべきことがわかる（図表⑤）。

図表4 追加製造できる場合の比較表

	A 案	B 案
売上高	3,000,000	3,000,000
変動原価	1,980,000	1,800,000
限界利益	1,020,000	1,200,000
他店への注文代	0	200,000
差引	1,020,000	1,000,000
採用		

(単位：円)

図表5 追加製造できない場合の比較表

	A 案	B 案
売上高	2,700,000	3,000,000
変動原価	1,800,000	1,800,000
限界利益	900,000	1,200,000
他店への注文代	0	200,000
差引	900,000	1,000,000
採用		

(単位：円)

他店への注文を考慮する前の限界利益（120万円）と比べると、自社で製造した場合の利益（90万円）は30万円（売上分）小さくなっている。つまり洋菓子1,000個の価値は30万円と言える。他店に注文する場合のほうが10万円安く、B案を採用すべきという結論になるわけだ。

解答

よって、答えは「追加の製造ができる場合の洋菓子1,000個の価値は18万円であり、自社にて製造する方が安上がりである。一方、追加の製造ができない場合の洋菓子1,000個の価値は30万円であり、他店に注文する方が安上がりである」となる。

ここでは、前提を置かないままに問題を提示したが、実務上はこうしたケースはよくある。教科書に載っている問題なら、すべての条件がそろった上で問題が提示され、正解は一つだ。しかし、実際のビジネスの現場では、すべての前提条件がそろったも

とで意思決定を下すことのほうが、現実では珍しい。だからこそ、「今ある情報がすべての情報なのか」ということを、しっかりと検証しなければならない。不足している情報をチェックすることが非常に重要になってくるのである。

ここで取り上げた例題では、追加製造ができるか否かを確認することが必要になる。前提条件によって、結論が真逆となり、「追加製造ができるならA案」「できないならB案」という意思決定をする必要があるのだ。意思決定を行う際には、そこに十分に注意していただきたい。

なお、問題文で「固定原価：800,000円／日」はどちらの案を採用しても発生する原価であるため、計算上、考慮に入れる必要はない。この意思決定には全く関係ない、意味のない原価（埋没原価）である。こうした不要な情報に惑わされてはならない。

問題が複雑になればなるほど、珠玉混交さまざまな情報が入ってくる。本来は考慮してはいけないものを考慮して意思決定を間違えることもある。集められた情報の中には不要のものも含まれていることを加味して、ここでは、意思決定には不要な情報である固定原価が入れてある。

＊

以上、意思決定のための会計模擬講座をダイジェスト版でお届けした。ここで紹介したような意思決定を行うためのフレームワークを身につけていただければ、必ずやビジネスの成否を分ける管理会計の基礎になる。多くの問題を解いていく中で、実践に基づいた意思決定のための会計の基礎を大いに鍛えていただきたい。

Profile
Hiroyuki Kawaguchi / 2000年より監査法人トーマツにて主に上場企業の会計監査業務に従事。2006年国内大手金融グループ系証券会社にて新規上場に伴う引受審査業務および既上場企業のエクイティファイナンスに伴う引受審査業務に従事。2008年ITベンチャー企業の取締役兼CFOに就任。現在、独立系コンサルティングファームのジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社に、決算支援業務やバックオフィス支援業務、各種セミナー講師等を担当する。著書に、『決算書を読む技術』『決算書を使う技術』（かんき出版）。

(本稿は2017年4月11日、東京・中央区のアビタス八重洲校にて開催した模擬講座「意思決定のための会計講座」を編集部にてまとめたものです。)

会計初学者に最適
英文会計入門講座

特長

・米国の会計教育アプローチで貸借対照表、損益計算書などの本質を理解
・英文の財務諸表を読めるまでにレベルアップ
・ライブ講義6回分（約15時間）をeラーニングで学習可能
・企業研修導入実績延べ2,000社のクオリティ

受講スタイル

・企業研修…アビタス人気講師派遣
・個人学習…通学またはeラーニング

お問い合わせ

アビタス法人営業グループ
担当：筒井

Tel : 03-3299-3130
Email : training@abitus.co.jp

Abitus 国際資格の専門学校
株式会社アビタス